

BOŻENA JASKOWSKA

Uniwersytet Rzeszowski

Biblioteka

Dzielenie się władzą i partnerstwo – czy to możliwe w bibliotece akademickiej?

Prezentowano problematykę partycypacji pracowniczej w bibliotece akademickiej. Ukazano różnice pomiędzy klasycznym a uczestniczącym stylem zarządzania placówką oraz scharakteryzowano najważniejsze cechy lidera biblioteki XXI w. Bariery na drodze partycypacji pracowniczej oraz korzyści z tej formy zarządzania działalnością informacyjno-biblioteczną przedstawiono w drugiej części referatu. Istnieje wiele obszarów, na których decyzyjna partycypacja pracownicza może z powodzeniem zostać zaimplementowana do zarządzania biblioteką.

Pewna stara maksyma mówi, że geniusz uczy się na cudzych błędach, człowiek inteligentny na własnych, zaś osoby mało roztargnionej nic nie nauczy. Logika podpowiada, że skoro można odnieść pożytek z cudzych błędów, to korzyść z cudzej wiedzy powinna być jeszcze większa. Należy tylko umiejętnie po nią sięgnąć. I o tym tj. o korzystaniu z wiedzy i umiejętności współpracowników w procesie zarządzania biblioteką chciałybyśmy w tym referacie mówić.

Poglądy na temat przywództwa przeszły w ostatnim stuleciu ewolucję. Taylorowska koncepcja organizacji mechanistycznej w centrum stawiała przywódcę, który nadzoruje, rozkazuje i czuwa nad stabilnymi procesami w organizacji. Koncepcja organizacji jako organizmu również największą rolę przypisywała przywódcy – „mózgowi” całego organizmu. Te modele funkcjonowania organizacji były odpowiednie i wystarczające w stabilnych warunkach XX wieku. Ale w zmiennym, a często nawet turbulentnym otoczeniu, w jakim przyszło działać organizacjom XXI w., te koncepcje zarządzania nie sprawdzają się. Rozwiązaniem wydaje się być model partycypacji pracowniczej, partnerstwa w stosunkach między podwładnymi a przełożonymi i włączenia ich – w sposób pośredni lub bezpośredni – w procesy decyzyjne. W organizacjach komercyjnych coraz częściej z sukcesem wdrażane są elementy partycypacyjnego zarządzania. Podkreśla się, że przywódca rezygnujący z władzy na rzecz swoich podwładnych faktycznie swoją władzę zwiększa¹, im większa jest bowiem autonomia, tym większy jest zakres kontroli społecznej znacznie bardziej skutecznej od kontroli kierowniczej, im większa niezależność, tym bardziej pracownicy odczuwają możliwość rzeczywistego oddziaływania na funkcjonowanie organizacji.

¹ C. Sikorski: *Ludzie nowej organizacji: wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Łódź 1998, s. 86

Biblioteki akademickie, od wieków działające w ściśle hierarchicznej i rozbudowanej strukturze organizacyjnej stoją dziś przed problemem transformacji tych ustabilizowanych stosunków pracowniczych w kierunku bardziej elastycznego i zmiennego działania. Czy możliwe jest, a jeśli tak to w jakim stopniu, delegowanie uprawnień w specyficznej organizacji jaką jest biblioteka akademicka? Referat jest próbą odpowiedzi na to i wiele innych podobnych pytań i niech referat ten będzie traktowany jako głos w dyskusji, gdyż z pewnością z problematyką delegowania uprawnień wiąże się wiele innych zagadnień, o których tu nie wspominam.

Dlaczego potrzeba zmiany konwencyjonalnego stylu zarządzania w bibliotece?

W bibliotekach akademickich wciąż przeważa hierarchiczny układ stosunków pomiędzy zwierzchnikiem a pracownikami. Dotyczy to zarówno zależności formalnych: decyzyjnych i podległościowych oraz zależności emocjonalnych: dystansu pomiędzy podwładnymi a zwierzchnikiem. W hierarchicznej strukturze do funkcji dyrekcji należy przede wszystkim: planowanie, organizowanie (przez polecenia i szczegółowe instrukcje), koordynowanie, korygowanie i kontrolowanie, a do pracowników zaś, stosowanie się do tych poleceń i ich dokładne wykonywanie. Komunikacja ma charakter pionowy i jednokierunkowy (najczęściej od góry w dół), bywa że dyrekcja jest odcięta od faktycznej wiedzy o użytkownikach i ich potrzebach – a te najlepiej przecież znają pracownicy zajmujący się bezpośrednio działalnością informacyjno-biblioteczną. Przeciążenie decyzyjne zwierzchnika i nadmierna koncentracja na zarządzaniu powodować może większe skupianie się na bieżącym funkcjonowaniu biblioteki, a nie na działaniach długofalowych i strategicznych. Pracownicy informowani jedynie o potrzebie i fakcie zmian, a nie współuczestniczący w ich planowaniu – bywają nieufni i często nie rozumieją przyczyn i sensu wprowadzenia transformacji, a to powodować może ich bierność, niechęć, a nawet opór. Brak wyraźnej odpowiedzialności za wykonywane działania (która cała spoczywa na szefie działu) może skutkować mniejszym zaangażowaniem w pracę i wykonywaniem pewnych czynności „po najmniejszej linii oporu”. Brak odpowiedzialności i demokratyzacji w bibliotece to również mniejsza identyfikacja z organizacją i fragmentarycznie postrzeganie swej pracy, bądź to przez pryzmat oddziału, bądź też w kategoriach wykonywania wyłącznie bieżących czynności. Rozbudowana pionowo struktura organizacyjna to ponadto długi czas przepływu informacji, niebezpieczeństwo jej zniekształceń, bardziej lub mniej zamierzone filtrowanie informacji na każdym szczeblu hierarchii, utrudnione szybkie reagowanie na zmiany otoczenia i zapewne mała elastyczność i dynamika struktur. W hierarchicznie zorganizowanej bibliotece autorytet płynie przede wszystkim z zajmowanego stanowiska, tytułu, doświadczenia i liczby podwładnych, a nie z faktycznej umiejętności bycia liderem oraz przewodzenia ludziom i zadaniom.

Hierarchiczna struktura organizacyjna i duży dystans władzy funkcjonowały nieźle w minionym stuleciu, gdyż miały przyzwolenie zarówno ze strony sprawujących wła-

dzę, jak i ich podwładnych. Pracownikom odpowiadało – i niestety wielu nadal chyba odpowiada – sytuacja uzyskiwania poczucia bezpieczeństwa i stabilności zjawisk kosztem rezygnacji z własnej niezależności i wolności. Fakt ten (istniejący przecież nie tylko w bibliotekach) Cz. Sikorski tłumaczy naszą polską kulturą narodową ukształtowaną jeszcze pod wpływem realnego socjalizmu. Cichość, nieśmiałość, niewychodzenie przed szereg gwarantujące stabilizację urosły do rangi niezaprzeczalnych cnót, a wyrwanie się z tej „kultury bierności” jest zadaniem trudnym² i stanowi dziś nie lada wyzwanie dla pracowników i dyrekcji bibliotek akademickich. Wyzwanie, któremu trzeba umieć sprostać.

Przywództwo – tak, ale jakie?

W obliczu zmienności otoczenia, w których przyszło działać współczesnym bibliotekom akademickim, a więc m. in. wobec stałego i wciąż szybkiego rozwoju technologicznego, zmian w szkolnictwie wyższym, w sposobach komunikacji naukowej oraz świadczenia usług informacyjno-bibliotecznych użytkownikom coraz bardziej wymagającym i niecierpliwym, wydaje się, iż biblioteki muszą przejść transformację w zakresie sprawowania władzy w kierunku form partycypacyjnych. D. E. Riggis podkreśla potrzebę zredefiniowania roli i funkcji dyrekcji biblioteki w XXI w. Dzisiaj należy bowiem mówić nie o kierowaniu i zarządzaniu (*management*), ale o przywództwie i „byciu liderem” (*leadership*) w służbach informacyjno-bibliotecznych.³ W tabeli nr 1 dokonano zestawienia najbardziej charakterystycznych kulturowych cech tradycyjnego oraz kreatywnego i partycypacyjnego stylu zarządzania biblioteką akademicką.

Jak dowodzą wyniki badań E. B. Zybert dotyczące występowania mobbingu w bibliotekach (różnych typów), przeważającym stylem zarządzania w tych placówkach jest wciąż styl zdecydowany i styl z pozycji siły, a demokratyczny styl kierowania jest zaś znacznie mniej popularny (wskazało na niego zaledwie 13,3% respondentów).⁴

Wg autorki niniejszego referatu w bibliotekach akademickich XXI w. środek ciężkości w sprawowaniu władzy musi przesunąć się w kierunku przywództwa demokratycznego, uczestniczącego gdzie liderem, dzięki czerpaniu autorytetu z faktycznych umiejętności i wiedzy, może być każdy pracownik i zależeć to może jedynie od rodzaju zadania, nad którym trwają prace. Efektywne świadczenie usług bibliotecznych zależne jest już bowiem nie tylko od dobrego wykonywania pracy i poleceń szefa, dyscypliny i posłuszeństwa, ale coraz częściej także od umiejętności krytycznego myślenia, dzielenia się wiedzą, opiniami, pomysłami, aktywnego uczestnictwa w życiu biblioteki oraz współuczestniczenia w zmianach i wspierania bądź tworzenia innowacji.

² C. Sikorski: *op. cit.*, s. 104

³ D.E. Riggs: *The crisis and opportunities in library leadership*, Journal of Library Administration 2001 Vol.32 nr 3-4, s. 6-7

⁴ E.B. Zybert: *Problemy mobbingu w zawodowym życiu bibliotekarzy i ich organizacyjnej działalności*, Przegląd Biblioteczny 2006 R.74 z.1, s. 44

	klasyczny styl zarządzania w bibliotece	kreatywne i uczestniczące przywództwo w bibliotece
Dyrekcja	planowanie	myślenie strategiczne
	administrowanie	wspomaganie
	organizowanie	współorganizowanie
	wydawanie poleceń i nadzorowanie	delegowanie uprawnień w zakresie bieżącej działalności
	korygowanie	motywowanie
	kontrola i nadzór	zaufanie i prawda
	skupianie się na strukturze i funkcjach	skupianie się na ludziach, ich kapitale i zadaniach
	pytania: jak i kiedy?	pytania: co i dlaczego?
	akceptacja status quo	akceptacja wyzwań i zmian
	właściwe wykonywanie procesów	wykonywanie właściwych (potrzebnych) procesów
Pracownik	stosowanie się do poleceń	uczestnictwo w formułowaniu poleceń i ich wykonywanie
	wykonywanie obowiązków przede wszystkim	wykonywanie obowiązków oraz inicjatywa działań rozwojowych dla placówki
	działalność w grupie	działalność w zespole
	opieranie się na doświadczeniu, umiejętnościach i wiedzy	przekonanie o konieczności permanentnych procesów uczenia się
	szkolony do efektywnego wykonywania obowiązków	szkolony również do bycia liderem
Struktura	pionowa, rozbudowana hierarchia	spłaszczenie struktury, elementy sieciowości i struktury macierzowej
	dyscyplina i zachowanie porządku	otwartość, większa swoboda działania i prezentowania opinii

Tabela. 1 Najważniejsze kulturowe cechy stylu zarządzania w bibliotece akademickiej: klasycznego i partycypacyjnego (oprac. własne)

Ch. A. Olson i P. M. Singer w podobnym duchu wypowiadają się o funkcji lidera biblioteki XXI w. Autorki dobitnie sugerują potrzebę odejścia od stabilnych i sztywnych struktur organizacyjnych oraz tradycyjnego jednoosobowego podejmowania decyzji i przeistaczania się bibliotek w złożone, sieciowe i elastyczne organizacje, które umieją wykorzystywać zmiany i dostosowywać się do nich. Szczególną rolę w takich organizacjach pełnią przywódcy biblioteki, którzy już nie wydają prostych poleceń i nie kontrolują swych podwładnych, ale tworzą strategię, strukturę i kulturę organizacyjną sprzyjającą zmianom. Ich rolą jest „liderowanie” i prowadzenie pracowników w dzisiejszych czasach zmian i nowych możliwości.⁵ Autorki postulują zasadę 3xC tj., *contribution*,

⁵ Ch. Olson, P. Singer: *Winning with the library leadership. Enhancing services through connection, contribution and collaboration*, Chicago 2004, s. 109

connection i *collaboration*, czyli: włączania bibliotekarzy w aktywny udział w projekty, zadania i procesy decyzyjne, budowania więzi i sieci pomiędzy pracownikami oraz przede wszystkim organizowanie pracy zespołowej.⁶ Na podstawie koncepcji zaproponowanej przez Ch.A. Olson i P.M. Singer cechy kreatywnego i uczestniczącego przywództwa w bibliotece zostaną również przedstawione w niniejszym referacie:

Udział (contribution)

Przywódca biblioteki XXI w. powinien szerzej angażować swych pracowników w realizację zadań i projektów. Powinien umiejętnie identyfikować umiejętności, zdolności i talenty swych pracowników i konkretnie je wykorzystywać w realizacjach różnych projektów. Umiejętność dostrzegania, wykorzystywania i doceniania umiejętności pracowników to jedna z podstawowych cech przywództwa w bibliotece XXI w. Odpowiednio dowartościowani i umotywowani pracownicy bardziej angażują się w pracę, a świadomość odpowiedzialności za wykonane zadanie pociąga za sobą większą staranność i dążenie do perfekcji.

Partycypacja w organizacji może przybierać dwie podstawowe formy: niematerialną i materialną.⁷ I o ile o partycypacji finansowej (w postaci np. udziałów w zyskach czy w kapitale akcyjnym) nie może być mowy w przypadku bibliotek akademickich (chyba, że w bibliotekach uczelni prywatnych?), o tyle dla partycypacji niematerialnej jest sporo miejsca w organizowaniu działalności informacyjno-bibliotecznej. Partycypacja niematerialna tj. decyzyjna może być bezpośrednia bądź pośrednia. Bezpośredni udział w zarządzaniu polega na tym, że pracownik staje się równoprawnym, rzeczywistym podmiotem współtworzącym daną organizację, nie tylko w jej wymiarze formalno-strukturalnym, ale także decyzyjnym.⁸ W bibliotece może ona przybierać postać autonomicznych zespołów, kół jakości czy zwoływanych stale lub doraźnie spotkań i zgromadzeń pracowników na różnych szczeblach zarządzania, a także np. problemowych list dyskusyjnych on-line, na którą dyrekcja może „wrzucić” jakiś problem do rozwiązania. Partycypacja pośrednia tj. przedstawicielska polega na tym, że demokratycznie wybrani reprezentanci społeczności pracowniczej wchodzi w skład organów decyzyjnych i doradczych. Może to być udział pracowników w głównych ciałach decyzyjnych np. w Radzie Bibliotecznej; uczestnictwo wybranych przedstawicieli w radach i komitetach istniejących obok tradycyjnych struktur zarządzania zwoływanych cyklicznie lub doraźnie i zadaniowo do realizacji projektu lub rozwiązania konkretnego problemu; trzecia forma partycypacji przedstawicielskiej to wszelkiego rodzaju działalność związkowa, stowarzyszeniowa, która współtworzyć może z dyrekcją na zasadach partnerstwa misję, strategię i kulturę biblioteki akademickiej (np. koła SBP).

Wydaje się, iż w bibliotece jest miejsce przede wszystkim na procesy dzielenia się

⁶ Ch. Olson, P. Singer: *op. cit.*, s. 29-81

⁷ A. Tuziak, B. Tuziak: *Partycypacja i partnerstwo jako przejawy podmiotowości pracowniczej*. W: Organizacje przyszłości: szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej, pod red. L. Zbiegiem-Maciąg, W. Pawnika. Kraków 2003, s. 56

⁸ A. Tuziak, B. Tuziak: *op. cit.*, s. 57

władzą z zespołami złożonymi z przedstawicieli różnych bibliotecznych agend. Specyfika biblioteki (m.in. konieczność porządku strukturalnego, tradycja, funkcjonalnie zorganizowane procesy działania, duże znaczenie procedur oraz przestrzegania norm i standardów) powoduje, że w bibliotece najbardziej pożądane i optymalne wydaje się być współrzędzenie dyrekcji w oparciu o robocze, zadaniowe, problemowe i konsultacyjne twórcze zespoły, a nie włączenie do tego procesu jedynie nielicznych jednostek.

W literaturze z zakresu zarządzania podkreśla się istnienie dwóch rodzajów partycypacji: formalnej (usankcjonowanej prawnie) oraz nieformalnej, która ma swoje źródło w układzie wzajemnych relacji uczestników organizacji. J. Mączyński wskazuje wiele argumentów przemawiających za większym znaczeniem w organizacji partycypacji nieformalnej: konsultacja z podwładnymi może być wówczas elastyczna i występować w zależności od potrzeby oraz w różnych sytuacjach (zadań, relacji interpersonalnych itp.).⁹

Niezależnie jednak od wymienionych form partycypacji, dyrekcja biblioteki powinna komunikować, że chce znać zdanie i opinie swych pracowników, że czeka na wszelkie sugestie i propozycje dotyczące usprawniania działalności biblioteki i faktycznie otwierać drzwi swego gabinetu dla wszystkich pracowników, a nawet sama przychodzić do nich z konkretnymi problemami. Dyrekcja powinna tworzyć klimat partnerstwa i minimalizować dystans emocjonalny przejawiający się m.in. strachem i obawą przed bezpośrednim kontaktem ze zwierzchnikiem. Skuteczne wdrożenie metod partycypacji nie będzie możliwe bez obustronnej zgody: zwierzchnika i pracowników biblioteki. Dyrekcja musi zaufać i zgodzić się włączyć swych współpracowników w pewne strefy zarządzania, bibliotekarze zaś, powinni być gotowi podjąć to wyzwanie i całkiem inaczej spojrzeć na charakter pracy i zakres własnej odpowiedzialności.

Należy podkreślić, że w dzisiejszych czasach uprawnianie (*empowerment*) pracowników wydaje się być łatwiejsze niż dawniej, bibliotekarze są coraz lepiej wykształceni, często posiadają unikalne kwalifikacje i są gotowi do skutecznego kierowania swoim postępowaniem.¹⁰ Częściej do zawodu trafiają ci, którzy faktycznie się do niego kształcili i chcą realizować się i rozwijać właśnie w tej dziedzinie. J. Penc podkreśla, że coraz więcej ludzi chce mieć dziś udział w kształtowaniu zdarzeń i wpływać na swoje życie w pracy, chce się wyzwolić spod ideologii opartej na hegemonii, chce odczuwać radość tworzenia, nawiązywania stosunków międzyludzkich na zasadzie dobrowolności i autonomii jednostki, mieć wewnętrzną suwerenność intelektualną i ją artykułować w codziennym działaniu.¹¹ Czy my – bibliotekarze także?

Tworzenie więzi, łączenie (connection)

Budowanie więzi jest podstawową cechą przywódczą w dzisiejszym sieciowym świecie i jest bezpośrednio związane z zagadnieniem uprawniania pracowników i budowania partnerskich relacji na linii bibliotekarz – dyrekcja. Łączenie dotyczy tworzenia właś-

⁹ J. Mączyński: *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Warszawa 1996, s. 49

¹⁰ D. Stephens, K. Russell: *Organizational development, leadership, change and the future of libraries*, Library Trends 2004 Vol.53 nr 1, s. 239-241, 244

¹¹ J. Penc: *Umiejętności kierowania ludźmi*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2001 nr 6, s. 30

ciwych zależności, związków pomiędzy ludźmi w organizacji, dzięki którym wszyscy mogą wspólnie działać dla realizacji organizacyjnych celów. W bibliotekach XXI w. powinno istnieć określenie *władza z, a nie władza ponad*. Partnerstwo, kooperacja, zespoły budowane wokół zadań i projektów, współpraca, sieciowy system organizacji pracy – to przykłady procesu tworzenia więzi w bibliotekach, dzięki czemu następuje łączenie ludzi i ich kapitału intelektualnego. Łączenie dotyczy zarówno zacieśniania związków w obrębie własnej biblioteki jak i poza nią tj. tworzenia sieci i zależności z przedstawicielami innych organizacji oraz zawodów np. macierzystej uczelni, innych bibliotek konkretnego typu lub regionu, instytucji naukowych i badawczych, władz lokalnych i państwowych.

Współpraca (collaboration)

Współpraca nie jest niczym nowym w organizowaniu działalności informacyjno-bibliotecznej: sekcje, działy, oddziały w obrębie których wspólnie wykonywane są pewne czynności istnieją w bibliotekach od lat. Gdy jednak działanie w grupie powoduje fragmentaryczne postrzeganie biblioteki, jedynie w kategoriach korzyści własnej komórki organizacyjnej, jeśli praca w dziale przesłania ogólne i strategiczne cele całej organizacji, jeśli polega ona na biernym uczestnictwie i wykonywaniu jedynie swych określonych obowiązków – to istnieje wówczas potrzeba zredefiniowania charakteru tej współpracy. W bibliotece akademickiej jest bowiem miejsce dla działania przede wszystkim zespołów, a nie grup. A różnica pomiędzy tymi dwiema metodami organizacji pracy jest znaczna. Grupa współdziała głównie po to, by wymienić informacje i podejmować decyzje, dążąc do wzajemnego udzielania sobie pomocy w zakresie obowiązków każdego z członków, a osiągnięte wyniki tych działań stanowią jedynie sumę indywidualnych wkładów pracy poszczególnych członków grupy. Zespół z kolei, to grupa ludzi współpracujących ze sobą w celu realizowania określonego celu, a efektem tych działań jest dodatni efekt synergii, gdzie wkład pracy poszczególnych członków prowadzi do większej efektywności, niż ta która jest tylko ich sumą.¹² Praca w bibliotecznym zespole to więc aktywność, dzielenie się informacjami i wiedzą, łączenie elementów kapitału intelektualnego oraz tworzenie nowych zasobów wiedzy. Współpraca, partnerstwo i budowanie społeczności jest jednym z najważniejszych trendów we współczesnym bibliotekarstwie. Współpraca powinna opierać się na podstawowych filarach, które tworzą: rozwijanie wspólnych celów, poszukiwanie wspólnych rozwiązań oraz budowania stosunków opartych na zaufaniu i zrozumieniu.¹³

Menedżer biblioteki, który oprócz tradycyjnych funkcji zarządzania będzie potrafił wcielić w życie również zasadę 3xC stanie się jej faktycznym liderem i przywódcą w niepewnych i zmiennych latach XXI w.

Cechy lidera biblioteki XXI w.

Działania kierownicze we współczesnych bibliotekach akademickich opierać się powinny na realizacji zadań poprzez stymulowanie i koordynowanie wspólnych wysiłków na rzecz tworzenia wysokiej jakości usług informacyjno-bibliotecznych oraz rozwijania

¹² J. Penc: *op. cit.*, s. 29

¹³ Ch. Olson, P. Singer: *op. cit.*, s. 77

i wzbogacania możliwości intelektualnych swoich pracowników. Dyrektorzy bibliotek akademickich muszą stać się liderami, którzy:

- organizują sprawną dwustronną komunikację pionową i poziomą, dzięki której zawsze posiadają pełną wiedzę o zachodzących zdarzeniach, a pracownicy znają przyczyny, okoliczności i sens wprowadzania działań, zmian i innowacji,
- wyznaczają zespołom jasny i jednoznaczny kierunek i dbają o to by utrzymywał się on na tym samym kursie (ważne z punktu widzenia pracowników i ich poczucia stabilności jest ustalenie granic odpowiedzialności i terminów),
- przekazują uprawnienia tym, którzy mają większą wiedzę, informacje i czas do realizacji konkretnych zadań,
- motywują, wspierają i czuwają nad przekazanymi zakresami władzy (szczególnie na początku), stale oceniają wyniki i w miarę możliwości nagradzają postępy, koordynują działania, dzielą się swą wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami,
- podejmują decyzje, których inni z braku czasu, informacji, wiedzy i pozycji nie są w stanie podjąć,
- stwarzają możliwości rozwoju osobistego i zawodowego swych pracowników i wykorzystują organizacyjny kapitał intelektualny („dotleniają” kreatywność, wyzwalają energię organizacyjną),
- budują kulturę partnerstwa i tworzą atmosferę zaufania, dzieląc się sukcesem oraz – gdy to tylko możliwe – informacjami i wiedzą.¹⁴

D. E. Riggs postuluje obalenie mitu, że liderem trzeba się urodzić. Cechy fizyczne i mentalne są bardzo ważne, ale nie decydujące. Profesjonalne przywództwo biblioteki XXI w. ma swoje źródło przede wszystkim w doświadczeniu życiowym i zawodowym, wiedzy i umiejętnościach, a także stałych procesach rozwijania się i uczenia i przejawia się w: wizji, marzeniach, kreatywności, innowacji i przedsiębiorczości, strategicznym myśleniu, odwadze, prawdzie, zaufaniu, wartościach, pasji pracy, trosce o współpracowników i podwładnych, komunikowaniu, umiejętności transformacji i zmieniania oraz motywacji i motywowaniu.¹⁵

Lider biblioteki XXI w. to przywódca – ekspert postrzegany zarówno jako (bądź co bądź) zwierzchnik, ale i specjalista, któremu można ufać i który pomaga w wyborze i udoskonalaniu drogi do realizowania celów organizacji. Wyznacznikiem przywództwa w bibliotekach przyszłości powinno być efektywne współdziałanie z ludźmi.

Bariery na drodze partycypacji pracowników

Dzielenie się władzą w bibliotece, jak wspomniano, wymaga obustronnej aprobaty i gotowości do włączenia pracowników w procesy decyzyjne. Wbrew pozorom nie jest to zadanie łatwe, a w bibliotekach akademickich działających w warunkach organizacyjnych i kulturowych mających swe źródło w ubiegłym stuleciu, jest ono dodatkowo utrudnione.

¹⁴ Por. J. Penc: *op. cit.*, s. 28

¹⁵ D.E. Riggs: *op. cit.*, s. 9, 13-14

Można wymienić trzy grupy przeszkód, które utrudniać mogą wprowadzenie partnerskich stosunków w organizowaniu procesów w bibliotece akademickiej: bariery osobowościowe pracowników i przywódcy, bariery kulturowe oraz bariery formalne, mające swe źródło np. w strukturze, braku zasobów technicznych i finansowych itp.

Bariery osobowościowe dotyczą indywidualnych predyspozycji ludzi, którzy posiadają cechy sprzyjające lub nie w sprawowaniu roli lidera w organizacji. Są pracownicy, którzy nie czują się dobrze w roli przywódcy, nie lubią podejmować decyzji i ponoszenia odpowiedzialności, którzy czują dyskomfort w obliczu sytuacji, w której muszą wykazać się samodzielnością. Często źródłem takich postaw jest brak wiary w siebie, przykre doświadczenia z przeszłości, brak aktualnej i wszechstronnej wiedzy co sprawia, że pracownicy tacy zdecydowanie wolą wykonywać polecenia niż współuczestniczyć w ich tworzeniu i wydawaniu. Z drugiej strony, są też ludzie tzw. urodzeni przywódcy, którzy – jeśli aktualnie posiadają jakiś zakres władzy – niechętnie się go wyrzekną na rzecz swoich współpracowników, niechętnie będą również rezygnować z prestiżu, którym się cieszą i który zawdzięczają głównie piastowanemu stanowisku. Dobrze wiemy, że przedstawiciele zarówno pierwszej jak i drugiej grupy bez problemu możemy znaleźć w naszych miejscach pracy.

Bariery kulturowe mają swe źródło w utrwalonych w organizacji wspólnych wzorcach myślenia i działania, a więc w kulturze organizacyjnej. Kultura hierarchiczna zakładająca nierówny rozkład władzy w bibliotece i aprobatę tego stanu przez pracowników, duży emocjonalny dystans dzielący zwierzchnika od podwładnych, czerpanie autorytetu i władzy z zajmowanego stanowiska, posiadanego tytułu i liczby podwładnych to główne kulturowe bariery we wprowadzaniu partycypacji do organizacji. Poważną barierą stanowić może również niski stopień tolerancji niepewności charakteryzujący kulturę organizacyjną biblioteki. Odczuwanie przez pracowników obaw i strachu przed sytuacjami nowymi i nieznanymi, przed zmianami i innowacjami, z pewnością nie pomoże w wymagającym odwagi i wiary w siebie współuczestnictwie w procesach decyzyjnych. Bariery kulturowe są trudne do minimalizowania, gdyż najczęściej są one mocno zakorzenione w zbiorowej świadomości pracowników i często znacząco wspierają organizacyjne uwarunkowania działalności biblioteki akademickiej.

Bariery formalne mogą również znacząco utrudnić partycypację w bibliotece. Sztywna i hierarchiczna struktura organizacyjna, ubogie zaplecze technologiczne (uniemożliwiające np. tworzenie wirtualnych zespołów i dzielenie się wiedzą za pomocą sieci), niewystarczające środki finansowe na zastosowanie motywatorów materialnych czy organizację szkoleń – to przykłady barier formalnych, które jednak – choć są bardzo poważne – można łatwiej pokonać niż bariery kulturowe i osobowościowe. Tabela nr 2 przedstawia zestawienie podstawowych barier utrudniających partycypację pracowniczą w bibliotece.

Bariery osobowościowe		Bariery kulturowe	Bariery formalne
Pracowników	<ul style="list-style-type: none"> o lęk przed odpowiedzialnością i samodzielnością, o strach przed popełnieniem błędu, o brak wiary we własną wiedzę i umiejętności, o obawa przed wzrostem trudności pracy, o brak motywacji wewnętrznej, o strach przed zmianami, o nieumiejętność pracy zespołowej. 	<ul style="list-style-type: none"> o skłonność do trwania przy starych i sprawdzonych wzorach, strukturalnych i funkcyjnych, o przekonanie, że partycypacja jest sprzeczna z utrwalonymi w organizacji wartościami i normami, o brak wzajemnego zaufania i zrozumienia pomiędzy pracownikami oraz dyрекcją, o emocjonalny dystans pomiędzy dyрекcją a pracownikami, o niechęć do podjęcia koniecznych procesów organizacyjnego uczenia się i doskonalenia, o silna orientacja indywidualistyczna utrudniająca powstawanie zespołów doradczych, o niska organizacyjna tolerancja niepewności, o negatywne doświadczenia w zakresie partycypacji z przeszłości, o niezrozumienie potrzeby partycypacji, o nieumiejętność dzielenia się wiedzą. 	<ul style="list-style-type: none"> o hierarchiczna struktura organizacyjna, o pionowy i odgórny przepływ informacji, o niewystarczająca wiedza i umiejętności pracowników, o brak pracowników chętnych do partycypacji, o konieczność dużych nakładów czasu, o konieczność organizowania szkoleń i kursów dla pracowników, o brak zasobów technicznych, o brak środków finansowych.
Zwierzchnika	<ul style="list-style-type: none"> o obawa, że pracownicy okażą się lepszymi liderami, o świadomość, że delegowanie władzy może oznaczać przyznanie się do własnej nieporadności i niewiedzy, o obawy dotyczące utraty autorytetu i dotychczasowego prestiżu zawodowego i społecznego, o przekonanie o braku potencjału intelektualnego wśród podwładnych, o nieumiejętność odkrywania unikalnych zdolności pracowników. 		

Tabela 2. Bariery utrudniające dzielenie się władzą w bibliotece akademickiej (oprac. własne)

Kluczem do pokonania większości wymienionych barier, obok dokonania formalnych zmian w bibliotece i jej strukturze, jest przebudowa organizacyjnej mentalności bibliotekarzy i ich filozofii pracy tj. kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej. Dyrekcja powinna świadomie tworzyć klimat partnerstwa i współdziałania, który daje szansę wypróbowania i sprawdzania umiejętności pracowników, podejmowania rozwojowych wyzwań, dającego możliwość uczestnictwa w treningu i szkoleniach oraz stop-

niowo powierzać swym podwładnym zadania kierownicze i przywódcze.¹⁶ Działania te pozwolą zorientować się bibliotekarzom, kim i czym są w odniesieniu do misji organizacji, a zwierzchnikowi poznać jakość kapitału intelektualnego, którym dysponuje. Interwencja kulturowa w zakresie upodmiotowywania pracowników to m. in.: zachęcanie, mobilizowanie, poszerzanie możliwości, inspirowanie, motywowanie, popularyzowanie idei współdziałania oraz szkolenia i treningi.

Podmiotowość pracownicza w bibliotece akademickiej

Istnieje wiele empirycznie potwierdzonych argumentów przemawiających za potrzebą uprawniania pracowników w bibliotekach akademickich. K. Holloway w badaniach nad efektami wdrażania do działalności amerykańskich bibliotek koncepcji organizacyjnego rozwoju (którego jedną z wielu zasad jest również uprawnianie pracowników), zidentyfikowała wiele korzyści przejawiających się m. in. w: usprawnieniu wewnętrznych procesów organizacyjnych, w rozwoju procesów organizacyjnego uczenia się oraz polepszeniu jakości usług, a nawet w bardziej racjonalnej polityce finansowej (!).¹⁷

Badania organizacji komercyjnych dowodzą, że podmiotowość pracowników sprzyja:

- większej satysfakcji z pracy – współuczestnictwo wpływa na większe zadowolenie podwładnych w dwojaki sposób: daje możliwość zaangażowania się i spożytkowania posiadanych umiejętności, a także poprzez wywierany wpływ, podwładni mogą tak kształtować podejmowane decyzje, by odzwierciedlały one także ich własny interes,
- jakości podejmowanych decyzji – o ile optymalne będą m.in.: wspólne cele osób uczestniczących w procesie podejmowania decyzji, kompleksowy zasób ich wiedzy, ułatwiająca komunikację wielkość grupy oraz pewien stopień rozbieżności (aby uniknąć niebezpieczeństwa tzw. syndromu grupowego myślenia) i umiejętność dążenia do konsensusu i twórczego myślenia,
- większej motywacji podwładnych we wdrażaniu decyzji – co jest niejako naturalną reakcją jednostek wspierających to, co same zbudowały, wzbudzone jest wówczas „poczucie własności” wobec podjętych decyzji, co w konsekwencji redukuje ich opór i zapewnia szybsze i sprawniejsze podjęcie działań,
- doskonaleniu podwładnych – przejawia się to we wzroście umiejętności decyzyjnych dzięki zespołowemu podejmowaniu decyzji oraz we wzmacnianiu więzi pracowników z organizacją.¹⁸

Dzięki wyzwoleniu poczucia wpływu i sprawstwa, rozwijaniu poczucia wartości i kompetencji, dzięki świadomości współzależności i przynależności oraz uzmysłowieniu sobie posiadanej wiedzy i czerpania z niej poczucia bezpieczeństwa, biblioteka zarządzana w sposób partycypacyjny będzie miała większe szanse na osiągnięcie sukcesu.

¹⁶ J. Penc: *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2000, s. 221

¹⁷ K. Holloway: *The significance of organizational development in academic research libraries*, Library Trends 2004 Vol.53 nr 1, s. 14-15

¹⁸ J. Mączyński: *op. cit.*, s. 50-55

Badania kultury organizacyjnej przeprowadzone przez autorkę niniejszego referatu w wybranych polskich bibliotekach akademickich wskazują, iż w placówkach uczelni państwowych niewielkie są szanse na osiągnięcie wymienionych uprzednio korzyści.

W bibliotekach uczelni państwowych stwierdzono profil kulturowy o cechach dużego dystansu władzy, a hierarchiczność ta stwierdzona została przede wszystkim na płaszczyźnie dzielenia, a w zasadzie niedzielenia się, władzą z podwładnymi. Ponad 75% badanych pracowników bibliotek uczelni państwowych stwierdziło, że zawsze lub prawie zawsze decyzje podejmowane są jednoosobowo przez dyrekcję. Zaledwie 6% badanych stwierdziło, że często współuczestniczy w podejmowaniu decyzji, nikt nie wskazał na odpowiedź, że dzieje się to zawsze. Dużemu dystansowi władzy wydaje się towarzyszyć równie znaczny, aczkolwiek już nie tak duży, dystans emocjonalny pomiędzy pracownikami i dyrekcją. 25% badanych przyznało, że rzadko lub nigdy przedstawia swe zdanie zwierzchnikowi, czasami robi to zaś blisko połowa. Blisko 43% przyznało, że istnieje dystans pomiędzy dyrekcją a pracownikami i że bibliotekarze nie są wolni od emocjonalnych obaw w kontaktach z przełożonymi. Przejawia się to w formie komunikowania się pracowników z dyrekcją, w używaniu tytułów i formalnych zwrotów. Duże przywiązanie do autorytetu władzy potwierdza fakt, iż ponad 70% badanych bibliotekarzy wyraziło opinię, iż nikt inny niż dyrektor nie sprawuje kierownictwa w bibliotece. Oznaczać to może silną władzę dyrekcji i prawdopodobne udzielanie jej na to legitymizacji przez pracowników.

Odmienne wyniki badań kulturowego wymiaru dystansu władzy uzyskano w bibliotekach uczelni prywatnych. Różnica w tym profilu występująca pomiędzy bibliotekami uczelni państwowych i prywatnych wynika przede wszystkim ze zdecydowanie większego udziału pracowników bibliotek prywatnych w procesach decyzyjnych – aż 81% bibliotekarzy stwierdziło, że takie sytuacje występują zawsze, często i czasami. Kontakty z przełożonym w bibliotekach uczelni prywatnych są mniej formalne, na brak obaw w komunikowaniu się z dyrekcją wskazało 82% badanych, o wiele rzadziej występuje również „tytułomania”, a kontakty są bardziej odformalizowane i przyjacielskie.

Co ciekawe i niezwykle ważne, bibliotekarze wykazują chęć współuczestniczenia w procesach decyzyjnych deklarując równościowe orientacje kulturowe. I to zarówno pracownicy bibliotek uczelni państwowych: 85% badanych chciałoby pracować w bibliotece, gdzie mogliby współuczestniczyć w procesach decyzyjnych, a 81% respondentów opowiedziało się za możliwością nieskrępowanego przedstawiania swego zdania przełożonemu. Podobne wyniki uzyskano w badaniu orientacji kulturowych bibliotekarzy z uczelni prywatnych: aż 94% respondentów gotowych jest do uczestnictwa w procesach decyzyjnych, a do chęci śmiałego wyrażania swej opinii przyznało się 88% badanych.

Wyniki badań wskazują więc, iż nie tak wielka jest siła barier osobowościowych i kulturowych w bibliotekach akademickich i że możliwe jest stosowanie w tych placówkach elementów uczestniczącego i partycypacyjnego zarządzania.

W jakim zakresie dzielenie się władzą może zaistnieć w bibliotece akademickiej?

Wydaje się, iż w bibliotece akademickiej jest miejsce przede wszystkim dla dzielenia się władzą z zespołami doradczymi i konsultacyjnymi, a nie do delegowania uprawnień

konkretnym osobom. Czasy samotnych i indywidualnych twórców – jak np. A. Einstein, K. Estreicher – minęły, dziś sukcesy osiągają przede wszystkim współpracujące zespoły, które oprócz logicznej dedukcji posługują się także metodami kreatywnego myślenia.

Niewątpliwie partycypacja w bibliotece akademickiej odbywać się może w procesach konsultacyjnych i doradczych oraz przebiegać w ponadstrukturalnych zespołach problemowych, komisjach i grupach. W skład takich jednostek organizacyjnych o charakterze stałym bądź czasowym, powinni wówczas wchodzić przedstawiciele różnych agend bibliotecznych i tym samym nosiciele różnych postaw i punktów widzenia. Ważne od strony efektywnej i sprawnej organizacji pracy jest wówczas dokładne określenie zakresu działalności takich zespołów: granic kompetencyjnych, czasowych oraz merytorycznej sfery działań. Zespołom takim można by powierzać analizę i rozwiązywanie różnorodnych problemów, zarówno o cechach krótko- jak i długodystansowych np.: planowania kariery i doskonalenia zawodowego pracowników, budowania strategicznych wizji biblioteki za 5, 10 i 15 lat, planowania i przeprowadzania działań marketingowych, tworzenia wytycznych dotyczących modernizacji biblioteki (stosowania technologii, wprowadzania nowych usług, rozwiązywania konkretnych problemów), monitoringu otoczenia i badań użytkowników, budowania trwałych relacji z macierzystą uczelnią oraz nawiązywania i utrzymywania kontaktów z innymi placówkami bibliotecznymi, informacyjnymi i naukowymi. Cenna może być czasowa partycypacja w rozwiązywaniu bieżących problemów codziennej działalności np.: opracowania skutecznych metod ściągania książek od pracowników uczelni, zmniejszenia liczby kradzieży lub niszczenia książek, szukania sponsorów, wydłużania godzin otwarcia placówki w okresie przygotowań do sesji itp.

Warto zauważyć, iż w organizacji można mieć do czynienia z partycypacją rzeczywistą, polegającą na realnej możliwości wywierania wpływu na podejmowane decyzje oraz z partycypacją postrzeganą odnoszącą się do percepcji (odczuć) pracownika na temat wywieranego przez niego wpływu w tym procesie. Często dla osiągnięcia wymienionych uprzednio korzyści wystarczy partycypacja postrzegana i sprawowanie władzy wg zasady: *Wy tu sobie partycypujcie – ja i tak zrobię to, co ja uważam za słuszne*. Jest to jednak sukces połowiczny i ostatecznie krótkotrwały i przywódcy współczesnych bibliotek powinni dążyć przede wszystkim do partycypacji rzeczywistej.

Literatura z zakresu zarządzania organizacjami komercyjnymi dostarcza wiele praktycznych wskazówek do zastosowania w zarządzaniu partycypacyjnym, które z powodzeniem zaimplementować można do działalności biblioteczno-informacyjnej. I choć jest to złożone i miejscami bardzo trudne przedsięwzięcie, mam nadzieję, iż mój „podwładny” i „pracowniczy” głos zachęci Państwa do bliższego zainteresowania się tym zagadnieniem, i być może zainspiruje do bardziej konkretnych działań w tej dziedzinie.

Bibliografia

1. Holloway K.: *The significance of organizational development in academic research libraries*, Library Trends 2004 Vol.53 nr 1, s. 5-16
2. Mączyński J.: *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*. Warszawa: Wydaw. IFiS PAN, 1996
3. Olson Ch., Singer P.: *Winning with the library leadership. Enhancing services through connection, contribution and collaboration*. Chicago: American Library Association, 2004
4. Penc J.: *Kreowanie zachowań w organizacji*. Warszawa: Placet, 2000
5. Penc J.: *Umiejętności kierowania ludźmi*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw* 2001 nr 6, s. 22-32
6. Przeniczka J.: *Rola partycypacyjnych form zarządzania w procesie kształtowania kultury organizacyjnej sprzyjającej zmianom*. W: „Opór wobec zmian: szansa czy zagrożenie? III Ogólnopolska Konferencja Naukowa Zmiana warunkiem sukcesu” Łądek Zdrój, 21-23 listopada 1999. Wrocław: Wydaw. AE, 1999, s. 239-247
7. Riggs D. E.: *The crisis and opportunities in library leadership*, *Journal of Library Administration* 2001 Vol.32 nr 3-4, s. 5-17
8. Sikorski Cz.: *Ludzie nowej organizacji: wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*. Łódź: Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego, 1998
9. Stephens D., Russell K.: *Organizational development, leadership, change and the future of libraries*, Library Trends 2004 Vol. 53 nr 1, s. 238-257
10. Tuziak A., Tuziak B.: *Partycypacja i partnerstwo jako przejawy podmiotowości pracowniczej*. W: *Organizacje przyszłości: szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, pod red. L. Zbiegiem-Maciąg, W. Pawnika. Kraków: Poldex, 2003, s. 55-67
11. Zybert E. B.: *Problemy mobbingu w zawodowym życiu bibliotekarzy i ich organizacyjnej działalności*, *Przegląd Biblioteczny* 2006 R.74 z.1, s. 27-49

Empowerment and partnership – is it possible in the academic library?

The paper presents the idea of empowerment and partnership in the academic library. Some differences between classical and empowerment management and a few most important features of leadership are also pointed out in the study. Difficulties as well as benefits of participation in academic library are shown in the second part of the paper. There are many areas in the academic library where empowerment and partnership could be successfully implemented in management process.